

## Una propuesta de asunción de compromisos de responsabilidad social por unidades autónomas de producción

González Babón, Jesús\*, Olivella Nadal, Jordi\*\*

*\*Departamento de Ingeniería Energética y Fluidomecánica. Universidad de Valladolid, Escuela de Ingenierías Industriales. Francisco Mendizábal 1. 47014 Valladolid, España (e-mail: babon@sid.eup.uva.es)*

*\*\*Instituto de Organización y Control de Sistemas Industriales y Departamento de Organización de Empresas, Universidad Politécnica de Catalunya, Av. Diagonal, 647. 08028 Barcelona, España (e-mail: jorge.olivella@upc.edu)*

Resumen: Se plantea que, en las empresas que las tienen implantadas, las unidades autónomas de producción (UAP) se pueden constituir como unidades de base para la asunción de los compromisos de responsabilidad social. Se describen las funciones típicas de las UAP y las materias y asuntos propios de la responsabilidad social, siguiendo la norma ISO 26000. A partir de la constatación de la existencia de ámbitos comunes, se expone una propuesta de compromisos de responsabilidad social que pueden asumir las UAP, así como los correspondientes indicadores de control. En algunos casos se propone el apoyo a indicadores a nivel de empresa y en otros la adopción de indicadores propios de la UAP. Se propone también la continuación del trabajo con el uso de *focus group* y la posterior implantación real.

Palabras Clave: indicadores, responsabilidad social corporativa, unidades autónomas de producción

### 1. INTRODUCCIÓN

La asunción por la empresa de compromisos de responsabilidad social supone un reconocimiento de la amplitud de sus funciones y una garantía de cumplimiento de sus objetivos tradicionales (Argandoña, 2007). Los consecución de estos compromisos está a cargo, en primer lugar y necesariamente, de los órganos de gobierno. Es indispensable, sin embargo, que el conjunto de la organización alinee su actividad con los compromisos de responsabilidad social y asuma los distintos compromisos. De otra manera, los compromisos sólo se tendrían en cuenta en las decisiones estratégicas o, en el peor de los casos, quedarían como una declaración retórica. Se plantea, pues, una tarea de carácter organizativo que consiste en atribuir los objetivos de responsabilidad social a los distintos estamentos organizacionales.

Como parte del problema de la atribución de los compromisos de responsabilidad social a los diferentes ámbitos de la empresa, nos planteamos la siguiente cuestión: ¿cuál es el estrato organizativo de menor nivel al que habrá que asignar de compromisos de responsabilidad social? Naturalmente, si nos referimos a la adhesión a los principios o al cumplimiento de políticas, se necesita el apoyo a todos los niveles, partiendo del compromiso ya a nivel individual de todos y cada uno de los miembros de la empresa. Asumir compromisos de responsabilidad social, sin embargo, sólo es posible cuando el ámbito de actuación y la influencia en las decisiones son significativos.

En esta ponencia se plantea que, en las empresas que las tienen implantadas, las unidades autónomas de producción (UAP) se pueden constituir como unidades de base para la asunción de los compromisos de responsabilidad social. Para ello, se exponen, primero, las funciones típicas de las UAP y las materias y asuntos propios de la responsabilidad social, destacando aquellos

temas en los que se considera que las UAP pueden asumir compromisos (Sección 2), a continuación se expone la propuesta de compromisos a asumir por las UAP y los indicadores correspondientes (Sección 3) y, finalmente, se exponen las conclusiones (Sección 4) y las referencias.

### 2. LAS UAP Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

#### 1.1 Funciones típicas de las UAP

Los unidades autónomas de producción (UAP) están integradas por miembros asignados al equipo a largo plazo y son dirigidas por un jefe de equipo o supervisor –en el sentido en que se utiliza el término en este trabajo, las UAP son equivalentes a los equipos autónomos y a las unidades elementales de trabajo, entre otras denominaciones. Las UAP se caracterizan por la asunción de un nivel importante de funciones. En la Tabla 1 se presenta una relación de las funciones típicas de una UAP, de acuerdo con la literatura (Delbridge et al., 2000, Olivella, 2009). A diferencia de los denominados equipos autodirigidos, el nivel de autonomía de las UAP es limitado, ya que asumen la supervisión de sus propias actividades sólo de manera limitada (Tata, 2000).

Tabla 1. Funciones típicas de las UAP

Área	Tarea
Calidad	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Inspección de la calidad del producto</li><li>✓ Control de los indicadores de calidad</li><li>✓ Rectificaciones</li></ul>
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mantenimiento preventivo de primer nivel</li><li>✓ Pequeñas reparaciones</li></ul>

Planificación y control del rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación en la programación</li> <li>✓ Control de las desviaciones sobre el programa</li> <li>✓ Control de los indicadores de rendimiento</li> </ul>
Coordinación con proveedores y clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de suministros y coordinación con proveedores</li> <li>✓ Gestión de envíos y coordinación con clientes</li> <li>✓ Acordar modificaciones del plan</li> </ul>
Actividades de participación y de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejora de la calidad</li> <li>✓ Mejora del proceso</li> </ul>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplicación de las políticas de seguridad</li> </ul>
Gestión del equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecimiento de objetivos de formación y polivalencia</li> <li>✓ Asignación de tareas</li> <li>✓ Determinación del ritmo de trabajo</li> <li>✓ Resolución de conflictos</li> </ul>

## 1.2 Materias y asuntos de la responsabilidad social

Se considera que las UAP, en el ámbito de su autonomía de gestión, pueden asumir compromisos de responsabilidad social. Para analizar esta posibilidad se parte de la norma ISO 26000 (ISO, 2010). En la Tabla 2 se muestran las materias y asuntos de la ISO 26000, y se indica en cuáles se propone la asunción de compromisos por parte de las UAP. Como se puede apreciar, existe un ámbito de coincidencia entre las funciones de las UAP y las materias y asuntos de la responsabilidad social que fundamentan la propuesta que se defiende.

**Tabla 2. Materias y asuntos en la ISO 26000, indicando en cuáles se propone asunción de compromisos de las UAP**

Área	Tarea
1. Gobernanza de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Procesos y estructuras de la toma de decisiones</li> </ul>
2. Derechos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debida diligencia</li> <li>✓ Situaciones de riesgo para los derechos humanos</li> <li>✓ Evitar la complicidad</li> <li>✓ Resolución de reclamaciones</li> <li>✓ Discriminación y grupos vulnerables (*)</li> <li>✓ Derechos civiles y políticos</li> <li>✓ Derechos económicos, sociales y culturales (*)</li> <li>✓ Principios y derechos fundamentales en el trabajo (*)</li> </ul>
3. Prácticas laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo y relaciones laborales (*)</li> <li>✓ Condiciones de trabajo y protección social</li> <li>✓ Diálogo social</li> <li>✓ Salud y seguridad ocupacional (*)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo (*)</li> </ul>
4. El medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prevención de la contaminación</li> <li>✓ Uso sostenible de los recursos</li> <li>✓ Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo</li> <li>✓ Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de los hábitats naturales</li> </ul>
5. Prácticas justas de operación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Anticorrupción</li> <li>✓ Participación política responsable</li> <li>✓ Competencia justa</li> <li>✓ Promover la responsabilidad social en la cadena de valor</li> <li>✓ Respeto a los derechos de la propiedad</li> </ul>
6. Asuntos de consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación</li> <li>✓ Protección de la salud y la seguridad de los consumidores</li> <li>✓ Consumo sostenible</li> <li>✓ Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias (*)</li> <li>✓ Protección y privacidad de los datos de los consumidores</li> <li>✓ Acceso a servicios esenciales</li> <li>✓ Educación y toma de conciencia</li> </ul>
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación activa de la comunidad</li> <li>✓ Educación y cultura</li> <li>✓ Creación de empleo y desarrollo de habilidades</li> <li>✓ Desarrollo y acceso a la tecnología</li> <li>✓ Generación de riqueza e ingresos</li> <li>✓ Salud</li> <li>✓ Inversión social</li> </ul>
(*) Se propone la asunción de compromisos relativos a este asunto por las unidades UAP)	

## 3. PROPUESTA DE ASUNCIÓN DE COMPROMISOS Y DE INDICADORES

Se exponen a continuación algunos detalles de la asignación de compromisos de responsabilidad social a las UAP que se propone esta ponencia. Para los distintos compromisos se incluye, asimismo, una propuesta de indicadores.

Para tener confianza en la eficacia y eficiencia de la asignación de compromisos de responsabilidad social a las UAP que se propone es importante prever un seguimiento de los mismos. Uno de los métodos más comunes es la medición a través de indicadores. Un indicador proporciona información cualitativa o cuantitativa comparable sobre resultados o consecuencias, asociados a la organización y muestra los cambios que se producen con el paso del tiempo. Los indicadores deben ser

claros, informativos, prácticos, comparables, precisos, creíbles y fiables (ISO 26000:2010).

Para el análisis de los compromisos e indicadores se ha partido de la literatura (Global Reporting Initiative, 2006, Rialp Criado et al., 2007, Instituto Ethos de Empresas, 2007, Vintró Sánchez et al., 2009) y de trabajos previos (González Babón, 2011).

Se han distinguido dos situaciones. En algunos casos, se propone el apoyo de la UAP las acciones correspondientes a indicadores a nivel de empresa. Aunque se entiende que la UAP puede asumir compromisos explícitos en ese aspecto, el resultado final está tan ligado a la política general de la compañía que no tendría sentido establecer sin más un indicador diferenciado. En otros casos sí se propone el establecimiento de indicadores propios de la UAP.

### 3.1 Discriminación y grupos vulnerables

Según la definición de la norma ISO 26000, en su punto 6.3.7.1 (ISO, 2010):

La discriminación implica cualquier tipo de distinción, exclusión o preferencia que tiene el efecto de anular la igualdad de trato o de oportunidades, cuando esa consideración se basa en prejuicios, más que en motivos legítimos. Los motivos ilegítimos para la discriminación incluyen, entre otros, los siguientes: raza, color, género, edad, idioma, (...) Entre los motivos prohibidos emergentes se incluyen el estado civil o situación familiar, las relaciones personales y el estado de salud como, por ejemplo, ser portador o padecer VIH/SIDA.

Las UAP pueden asumir este compromiso de responsabilidad social a partir de las funciones que tengan encomendadas, en general, sobre gestión del equipo y, en concreto, sobre resolución de conflictos, asignación de tareas, establecimiento de objetivos de formación y polivalencia.

Se propone el apoyo de la UAP al siguiente indicador a nivel de compañía:

- Discriminación y grupos vulnerables (Se supone la existencia de un sistema de evaluación del cumplimiento del compromiso contra la discriminación y con la protección de los grupos vulnerables, la UAP deberá contribuir en lo previsto a la evaluación y analizará los resultados en aquello en que le afecten).

Se proponen, además, los siguientes indicadores propios de la UAP:

- Número de incidentes relacionados con la discriminación.
- Compromiso con la no discriminación (Gestión de procesos basados en la igualdad de trato con independencia de la procedencia y otras circunstancias personales del trabajador y de otras personas con las que tengan relación).

Estos indicadores han de permitir medir el esfuerzo que las UAP deben hacer para no discriminar a sus empleados ni a nadie con quien tenga algún tipo de contacto o a quien pueda producir un impacto.

### 3.2 Derechos económicos, sociales y culturales

Según la definición de la norma ISO 26000, en su punto 6.3.9.1 (ISO, 2010):

Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derechos económicos, sociales y culturales indispensables para su dignidad y desarrollo personal. En ellos se incluyen el derecho a: la educación, un trabajo en condiciones favorables y justas, la libertad de asociación, un nivel de salud adecuado, un nivel de vida adecuado para la salud física y mental y el bienestar propio y el de su familia, (...) y a tener oportunidades verdaderas de participar sin discriminación en la toma de las decisiones que apoyan prácticas positivas y disuaden de prácticas negativas en relación con esos derechos.

Las UAP pueden asumir este compromiso de responsabilidad social, contribuyendo al cumplimiento de tales derechos, cuando se considere adecuado, teniendo en cuenta las funciones y tareas que les han sido encomendadas sobre la gestión del equipo.

Se propone el apoyo de la UAP al siguiente indicador a nivel de compañía:

- Políticas de apoyo al respeto de los derechos económicos, sociales y culturales (Se supone la existencia de un sistema de evaluación de su cumplimiento, al que la UAP contribuirá en aquello que le afecte).

Se proponen, además, el siguiente indicador propio de la UAP:

- Acceso a la educación y el aprendizaje (Programa de apoyo y facilidades para ello; la UAP tiene una importante función en este ámbito debido a sus responsabilidades de asignación de tareas)

### 3.3 Principios y derechos fundamentales en el trabajo

Según la definición de la norma ISO 26000, en su punto 6.3.10.1 (ISO, 2010):

Los principios y los derechos fundamentales en el trabajo se centran en los asuntos laborales. La comunidad internacional los ha adoptado como derechos humanos básicos y, como tales, se incluyen en la sección dedicada a los derechos humanos.

Las UAP asumen este compromiso de responsabilidad social, y se aseguran en todo momento que dichos principios y derechos fundamentales en el trabajo se cumplen dentro de las tareas que les han sido encomendadas sobre la gestión del equipo y en la relación con el entorno.

Se propone el apoyo de la UAP al siguiente indicador a nivel de compañía:

- Derechos fundamentales en el trabajo (Respeto a la libertad de asociación. Políticas de eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio. Eliminación de la discriminación en relación con el acceso empleo y la ocupación)

### 3.4 Trabajo y relaciones laborales

Según la definición de la norma ISO 26000, en su punto 6.4.3.1 (ISO, 2010):

La importancia del trabajo para el desarrollo humano es aceptada universalmente. Como empleador, una organización contribuye a uno de los objetivos más ampliamente aceptados de la sociedad, principalmente, la mejora del nivel de vida a través del pleno empleo, de la estabilidad en el empleo y del trabajo decente. La relación laboral confiere derechos e impone obligaciones, tanto a empleadores como a empleados, en beneficio, tanto de la organización como de la sociedad.

Las UAP deben asumir este compromiso de responsabilidad social a partir de las funciones que tengan encomendadas sobre la gestión del equipo, en concreto a reconocer la importancia del trabajo en equipo para favorecer las relaciones laborales entre empleadores y empleados.

Refiriéndose estos objetivos a la generación global por la empresa de empleo de determinadas características, su consecución depende en buena medida de objetivos que se pueden concretar a nivel de las UAP. Se propone para ello que las UAP contribuyan en lo que se establezca a los siguientes indicadores a nivel de compañía:

- Igualdad de oportunidades para todos los trabajadores (Existencia de un plan de oportunidades para todos los trabajadores y no discriminar en ninguna práctica laboral)
- Número de empleados y empleadas al final del período/rotación del personal (Plantilla total con la que cuenta la empresa. Medida de la rotación del personal a lo largo del año que refleja el grado de estabilidad en el trabajo que promueve la empresa).
- Capacitación y desarrollo profesional (Capacidad de la empresa para realizar promociones internas de puestos en lugar de contrataciones externas).

### 3.5 Salud y seguridad ocupacional

Según la definición de la norma ISO 26000, en su punto 6.4.6.1 (ISO, 2010):

La salud y la seguridad en el trabajo implican promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y prevenir daños en la salud provocados por las condiciones laborales. También se refiere a la protección de los trabajadores frente a riesgos para la salud y a la adaptación del ambiente de trabajo a las necesidades fisiológicas y psicológicas de los trabajadores.

Las UAP pueden asumir este compromiso de responsabilidad social a partir de las funciones que tengan asignadas sobre la gestión del equipo, en particular sobre políticas de salud y seguridad ocupacional, establecimiento de objetivos de formación y participar en decisiones y actividades relacionadas con la salud y la seguridad, incluyendo la investigación de incidentes y accidentes.

Para ello, se propone el apoyo de la UAP al siguiente indicador a nivel de compañía:

- Cumplimiento de la legislación laboral (Registro de incumplimiento de la legislación vigente en materia de salud laboral. Sanciones de PRL, despidos improcedentes).

Se proponen, además, los siguientes indicadores a nivel de UAP:

- Seguridad y salud en el trabajo (Compuesto por la tasa de absentismo, número de accidentes profesionales, días perdidos, tasa de enfermedades profesionales).
- Sensibilización y educación en seguridad (Número de horas previstas)

Los miembros de las UAP, en todo caso, deben de colaborar con la empresa en el cumplimiento de su política de seguridad y salud laboral.

### 3.6 Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo

Según la definición de la norma ISO 26000, en su punto 6.4.7.1 (ISO, 2010):

El desarrollo humano incluye el proceso de ampliar las opciones de las personas expandiendo las capacidades y funciones humanas, permitiendo, así, que hombres y mujeres puedan disfrutar de vidas largas y saludables, que posean amplios conocimientos y que tengan un nivel de vida decente. Las organizaciones pueden usar políticas e iniciativas en el lugar de trabajo para obtener un mayor desarrollo humano, abordando inquietudes sociales importantes, como combatir la discriminación, equilibrar responsabilidades familiares, promover la salud y el bienestar y mejorar la diversidad de su personal.

Las UAP pueden asumir este compromiso de responsabilidad social a partir de las funciones que tengan asignadas sobre la gestión del equipo, proporcionando a todos los miembros del equipo acceso al desarrollo de habilidades, formación y aprendizaje práctico y oportunidades para su promoción profesional, de manera equitativa y no discriminatoria.

Se proponen los siguientes indicadores propios de la UAP, en el ámbito de sus decisiones y dentro del margen que establezca la política de la empresa:

- Formación de empleados (Planes de formación para los empleados y diseño de su carrera profesional en la empresa).
- Flexibilidad laboral (Implantando prácticas que flexibilicen la jornada de trabajo diaria tendente a conciliar la vida personal con la profesional de los trabajadores).

### 3.7 Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias

Según la definición de la norma ISO 26000, en su punto 6.7.6.1 (ISO, 2010):

Los servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias son mecanismos que una organización utiliza para abordar las necesidades de los consumidores después de la venta de los productos o la prestación de los servicios. Dichos mecanismos incluyen una instalación adecuada, certificados de garantía, apoyo técnico acerca del uso, así como disposiciones relacionadas con la devolución, la reparación y el mantenimiento.

Las UAP pueden asumir este compromiso de responsabilidad

social a partir de las funciones que tengan asignadas sobre la gestión del equipo, en concreto sobre la prevención de quejas, ofrecimiento de sistemas adecuados y eficientes de apoyo y asesoramiento y establecimiento de procedimientos alternativos de resolución de controversias del consumidor.

Mientras que el establecimiento del marco de relaciones con clientes y proveedores raramente estará a cargo de las UAP, el día a día de esta relación sí está muy marcado por su actividad y buen hacer. Por ello, se propone el apoyo al siguiente indicador a nivel de compañía:

- Proyección de la RSE a clientes y proveedores (Número de referencias a buenas prácticas de responsabilidad social en contratos comerciales con clientes y proveedores).

Por otra parte se proponen los siguientes indicadores a nivel de UAP:

- Evaluación de la satisfacción del cliente (Medición del grado de satisfacción del cliente con el servicio prestado).
- Apoyo al desarrollo de proveedores en prácticas de responsabilidad social (Número de acciones previstas).
- Resolución de controversias del consumidor (Aplicación de normas guía relacionadas con códigos de satisfacción del cliente, gestión de quejas y resolución externa de controversias. Estas normas guía ayudan a las organizaciones a cumplir sus obligaciones de compensar a los consumidores y darles la oportunidad de ser escuchados)

#### 4. CONCLUSIÓN

¿Porqué aplicar la RSC en las UAP? La Responsabilidad Social Corporativa está en alza. La mayoría de las empresas y organizaciones de todo tipo la cuentan entre sus valores más importantes. Al mismo tiempo, la RSC puede convertirse en un instrumento de integración de los empleados. Hay notables experiencias de empresas que están promoviendo acciones en este sentido o que han creado mecanismos para canalizar las que surgen de los propios trabajadores (Informe Forética, 2011)

Las UAP, por su filosofía de trabajo, tienen posibilidades de implementar estrategias de responsabilidad social corporativa de tal manera que pueden aportar valor añadido para la empresa.

En palabras del presidente de CEIM-CEOE Arturo Fernández, la RSC “debe ser entendida como la oportunidad de que cada persona que trabaja en una empresa pueda aportar valor ejerciendo el máximo de responsabilidad a su alcance” (CEIM, 2011)

En esta ponencia, además de aportar la idea de implicar a las UAP en la responsabilidad social, se ha razonado en qué aspectos se podría materializar esta implicación. Para ello, se han citado las funciones típicas de las UAP y las materias y asuntos de la norma ISO 26000, y se ha buscado la intersección entre ambas relaciones de temas. Sobre estos temas comunes se ha desarrollado una propuesta de compromisos de responsabilidad social que podrían asumir las UAP y de indicadores apropiados para el adecuado seguimiento de este compromiso. En algunos casos se propone el apoyo de la UAP las acciones correspondientes a indicadores a nivel de empresa y en otros el establecimiento de indicadores propios de la UAP.

El propósito de los autores es que la ponencia sea el inicio de una línea trabajo que culmine en la aplicación de las propuestas realizadas y en el estudio de los resultados obtenidos. Para ello los pasos previstos son los siguientes:

- a) Establecimiento de contactos con empresas con experiencia en responsabilidades sociales y organizadas en base a UAP que apoyen inicialmente el proyecto –se han realizado ya contactos preliminares con una buena acogida.
- b) Formación de *focus group* interdisciplinarios para mejorar y validar la propuesta. Estos grupos deberían incluir personas de las empresas vinculadas y también expertos independientes de los distintos ámbitos de experiencia vinculados.
- c) Experiencias iniciales de implantación con un seguimiento detallado, en una o más empresas.
- d) Establecimiento generalizado, en una o más empresas.
- e) Estudio de resultados y difusión.

#### 5. REFERENCIAS

- Argandoña, A. (2007). *Responsabilidad social y creación de valor para el accionista: objetivos contrapuestos o complementarios*. Working Paper [Online].
- CEIM (2011). *Informe de la Confederación Empresarial de Madrid*. CEIM, Madrid.
- Delbridge, R., Lowe, J. & Oliver, N. (2000). Shopfloor responsibilities under lean teamworking. *Human Relations*, **53**, 1459.
- Forética (2011). *Informe Forética. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*. Forética, Madrid.
- Global Reporting Initiative (2006) *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Global Reporting Initiative, Amsterdam, Holanda.
- González Babón, J. (2011). *Un paso más hacia la Responsabilidad Social. Norma ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social*. Qualitas Hodie, **156**, 28-32.
- Instituto Ethos de Empresas (2007). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Instituto Ethos de Empresas, Sao Paulo, Brasil.
- ISO (2010). *ISO 26000. Guía de responsabilidad social*. Ginebra: Secretaria General de ISO.
- Olivella, J. (2009). *Organización de los recursos humanos para la producción de alto rendimiento*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid
- Rialp Criado, J., Truñó i Gual, J. (2007). *La Responsabilidad Social Corporativa. Aproximación cualitativa a la gestión de un activo intangible*. Departamento de Economía de la Empresa, Unidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Tata, J. (2000). Autonomous work teams: an examination of cultural and structural constraints. *Workstudy*, **49**, 187-193.
- Vintró Sánchez, C., Comajuncosa Casabella, J., Tristany Trench, J. (2009) *Propuesta de un sistema de indicadores de Responsabilidad Social Corporativa*. XIII Congreso de Ingeniería de Organización, Barcelona y Terrassa.